

ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR  
SUPERINTENDÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA  
ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR

GREGÓRIO DE ALBUQUERQUE VIEIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** possibilidades para o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas.

MACEIÓ/AL  
2019

GREGÓRIO DE ALBUQUERQUE VIEIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** possibilidades para o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas.

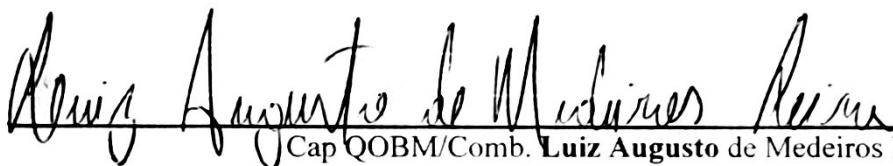
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para aprovação na disciplina: TCC, do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, sob orientação do Cap QOBM/Comb. Luiz Augusto de Medeiros Lira, seguindo a linha de pesquisa de Gestão de Pessoas.

MACEIÓ/AL  
2019

GREGÓRIO DE ALBUQUERQUE VIEIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** possibilidades para o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas.

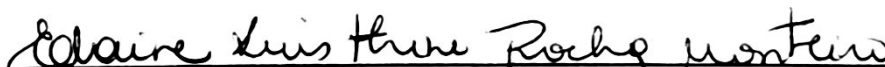
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para aprovação na disciplina: TCC, do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, sob orientação do Cap QOBM/Comb. Luiz Augusto de Medeiros Lira, seguindo a linha de pesquisa de Gestão de Pessoas.



Cap QOBM/Comb. **Luiz Augusto de Medeiros Lira**  
Orientador

**APROVADO EM: 07/11/2019**

**BANCA EXAMINADORA**



Maj QOBM/S. Enf. **Elaine Kristhine Rocha Monteiro**  
Presidente da Banca



Cap QOBM/Comb. **Aristóbulo Carvalho de Jesus Silva**  
Membro da Banca

## RESUMO

O trabalho propõe apresentar caminhos que viabilizem a institucionalização da Gestão por Competências (GC) no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL). Trata-se de um estudo de natureza **aplicada, exploratório, descritivo e com abordagem qualitativa**, tendo como linha de pesquisa a área de gestão de pessoas. Utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica e documental para a realização da fundamentação teórica que norteou o estudo, além da aplicação das entrevistas. Foram selecionados como sujeitos do estudo três militares que possuem profundo conhecimento sobre a forma de gestão e capacitação de pessoas no CBMAL. Após a análise do conteúdo das entrevistas, identificou-se que **o CBMAL não possui a gestão por competências como sistema de gestão de pessoas**, mas apresenta pontos fortes, principalmente quanto à capacitação, que permitem um ambiente mais receptivo a institucionalização do modelo de GC. A partir do estudo se chegou a algumas possibilidades que poderiam ser implementadas para que a corporação possa empreender uma gestão estratégica de pessoas, elencando como prioridades **a criação de uma matriz de competências, o estabelecimento do banco de competências, a utilização de técnicas de avaliação de desempenho e de potencial e a formatação de um plano de desenvolvimento profissional**. No final, ficou evidenciado que a GC apresenta grandes benefícios para as organizações, permitindo o alinhamento das competências individuais com os objetivos estratégicos, sendo necessária e viável a institucionalização da GC no CBMAL.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Corpo de Bombeiros. Organizações Militares. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The paper proposes to present ways that enable the institutionalization of Competency Management (CM) in the Military Fire Department of Alagoas (MFDA). This is a study of applied nature, exploratory, descriptive and qualitative approach, having as line of research the area of people management. A bibliographic and documentary research was used for the accomplishment of the theoretical foundation that guided the study and the application of the interviews. The subjects of the study were three military personnel who have a deep knowledge of the management and training of people at MFDA. After analyzing the content of the interviews, it was found that MFDA does not have competency management as a people management system, but has strengths, especially in terms of training, which allow a more receptive environment to institutionalize the CM model. From the study we came up with some possibilities that could be implemented so that the corporation can undertake a strategic management of people, listing as priorities the creation of a competency matrix, the establishment of the competency bank, the use of assessment techniques of performance and potential and the formatting of a professional development plan. In the end, it was evidenced that CM has great benefits for organizations, allowing the alignment of individual competencies with strategic objectives, being the institutionalization of CM in MFDA necessary and feasible.

**Keywords:** Competency Management. Fire Department. Military Organizations. People Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	5
<b>2 OBJETIVOS</b>	6
2.1 OBJETIVO GERAL	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	7
3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	7
3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES MILITARES	8
3.3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	10
<b>4 METODOLOGIA</b>	10
<b>5 RESULTADOS/DISCUSSÃO</b>	13
5.1 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA CORPORÇÃO	13
5.2 PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO CBMAL	16
5.3 POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÃO	17
<b>6 CONCLUSÃO</b>	19
<b>REFERÊNCIAS</b>	20

## 1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar é uma instituição alicerçada na hierarquia e disciplina, conforme dita o artigo 42 da Constituição Federal de 1988, tendo bem definida sua cadeia hierárquica por postos e graduações. Dentro de sua estrutura existem também funções e encargos, administrativos e operacionais, que podem ser exercidos por uma gama de militares e que apresentam características distintas quanto às atribuições. Os militares são lotados em setores administrativos ou em quartéis operacionais que exigem conhecimentos específicos para cada função.

Em qualquer organização, gerir pessoas aparece como uma necessidade, cabendo a escolha do melhor modelo que se adeque as características e a cultura organizacional. Batista, Pagotty e Silva (2017) falam que a maneira como as pessoas são gerenciadas causou um desconforto crescente em indivíduos, gerentes e profissionais de RH nos últimos anos, pois geralmente há uma desarmonia entre as práticas de gerenciamento e as reais necessidades da organização. Uma gestão de pessoas com qualidade pode melhorar o desempenho de uma empresa, como também de qualquer instituição pública, porém uma má gestão pode promover exatamente o inverso.

Diante desse contexto, surge a discussão sobre o tema Gestão por Competências (GC) e como a sua utilização pode contribuir para a gestão estratégica de pessoas, melhorando o desempenho institucional no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL).

Nesta linha, Ceribeli *et al.* (2019) pontuam que a gestão de pessoas por competências se fundamenta em permitir o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia traçada para instituição. Montezano *et al.* (2019, p. 2787), reforçando a ideia, conceituam GC “como a realização de práticas de gestão de pessoas com uso de competências para alcance dos resultados organizacionais alinhados à estratégia”.

Hoje, quanto à distribuição do efetivo e à atribuição dos encargos, percebe-se que alguns militares estão lotados em quartéis, superintendências ou classificados em funções dos quais não apresentam familiaridade, experiência e capacitação ideal para exercer as atribuições. Isso pode refletir diretamente no desempenho do militar, do local onde está lotado e também no rendimento da própria instituição.

A corporação, de forma intuitiva, por vezes tenta colocar alguns militares em determinados setores por sua capacitação e habilidade, porém nem sempre a distribuição do efetivo é realizada dessa forma e isso pode ser atribuído, dentre outras causas, ao tamanho da instituição, número de pessoas e complexidade organizacional.

O modelo tradicional de gestão de pessoas vem caindo em desuso por apresentar pouca eficiência frente aos novos instrumentos de gestão. De acordo com Ceribeli *et al.* (2019), a tradicional forma de gerir pessoas se caracteriza pela inflexibilidade e anacronismo, assim, dificultando qualquer tentativa de alinhamento ao planejamento estratégico de uma organização. Nesse contexto, grandes organizações civis e militares passaram a adotar a GC como instrumento de gestão de pessoas, objetivando melhorar seus resultados a partir da identificação dos requisitos necessários para o exercício da função em alinhamento a competência individual de seu pessoal.

A aplicação de um modelo de GC na instituição poderia trazer benefícios diretos que alavancariam seu desempenho e otimizaria a distribuição do seu efetivo, além de reduzir os riscos administrativos e operacionais que a indevida alocação de um militar pode trazer. Inicialmente, acredita-se que o uso de ferramentas que permitam o alinhamento entre as competências organizacionais e as competências individuais na corporação melhorará a gestão de pessoas promovendo um crescimento institucional

Em virtude do que foi mencionado, o estudo propõe apresentar possibilidades que viabilizem a implantação da GC no CBMAL, subsidiando os gestores com recursos que permitam colocar seus militares para desempenhar as funções que mais se modelem as suas competências individuais.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Propor caminhos que viabilizem a institucionalização da Gestão por Competências no CBMAL.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) demonstrar a aplicabilidade da GC;
- b) apresentar um modelo de GC;
- c) identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria no contexto da gestão de pessoas na corporação;
- d) apontar procedimentos necessários para viabilizar a aplicação da GC na instituição.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Visando um melhor entendimento de GC, entende-se como necessário explanar o conceito de competência. Para isso, o guia da gestão de capacitação por competências, elaborado pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, traz que existe uma diversidade de definições, porém persistem dois aspectos comuns a maioria delas: o primeiro aspecto relaciona a competência à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA<sup>1</sup>); o segundo aspecto diz que a competência envolve comportamentos passíveis de observação expressados no desempenho ou ação dos indivíduos (BRASIL, 2013).

Corroborando com esse entendimento, Carvalho *et al.* (2009) falam que se pode definir o termo competência de diversas formas, reforçando que alguns elementos são praticamente comuns em todos os conceitos. No estudo traz que os conhecimentos, habilidades e atitudes, em alguma medida, se apresentam nas definições, como também os elementos trabalho.

Voltando a abordagem à gestão por competência, o Decreto nº 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), dentro desse contexto e fazendo um corte para a capacitação dos agentes públicos. O Decreto conceituou gestão por competência como uma gestão de capacitação que deve ser voltada ao desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, entendendo como necessário ao desempenho das funções dos servidores, com vista a alcançar os objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Embora o Decreto nº 5.707/2006 tenha sido revogado em 6 de setembro de 2019, com a entrada em vigor do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 que também dispõe sobre a PNDP, ele teve participação fundamental para o emprego do sistema de GC na administração pública. Reforçando essa ideia, Montezano *et al.* (2019) trazem que o Decreto nº 5.707/2006 se apresenta como marco legal da política de diretrizes para a GC voltadas a Administração Pública. Moreira e Milanez (2019) acrescentam que com o Decreto que instituiu a PNDP, o modelo de GC se tornou referência para a gestão de pessoas no setor público federal.

Um dos caminhos seguidos por esse modelo tem relação ao contexto motivacional. Segundo Bernal e Molina (2017), através da motivação de pessoas a adquirirem as competências profissionais necessárias, a GC atua no propósito de promover o aprimoramento

---

<sup>1</sup> Conhecimento seria o “saber” (componente cognitivo), habilidade seria o “saber fazer” (componente motor) e a atitude figura como o “saber agir ou querer fazer” (componente afetivo) (BRASIL, 2013).



da competência organizacional, aumentando também a sua competitividade no mercado. Bernal e Molina (2017) nos permitem inferir que a GC se apresenta como uma peça importante na gestão e na estratégia organizacional, uma vez que o seu desenvolvimento está alinhado à missão, visão e aos objetivos estratégicos que norteiam a organização, sendo ferramenta motivacional para que as pessoas que integram a instituição possam alcançar a competência profissional requerida, adicionando novas habilidades e desenvolvendo aquelas já existentes.

Para Bastos *et al.* (2019), a gestão por competência tem grande importância para instituições públicas ou privadas, sendo capaz de proporcionar maior competitividade a elas. Moreira e Milanez (2019), com muita propriedade, nos trazem que no setor público, iniciar uma abordagem por competência se traduz num processo de transformação das organizações que o compõem. Porém, a transformação de uma organização só é eficaz quando seus padrões comportamentais, ou seja, seu subsistema social, podem ser alterados, o que torna a mudança muito mais cultural do que tecnológica ou mecânica.

Diante dos aspectos anteriormente citados, a gestão por competência se apresenta como uma possibilidade viável em qualquer instituição pública ou privada. Carvalho *et al.* (2009) dizem que o modelo de GC se apresenta como um provocador e ampliador de debates, uma vez que melhorar o gerenciamento organizacional está entre seus principais objetivos. A melhoria da gestão organizacional relacionasse intimamente com as estratégias para mobilizar os talentos dos funcionários de acordo com os requisitos institucionais, sendo a gestão por competência um caminho para se alcançar as mudanças a médio e longo prazo nas instituições.

### 3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES MILITARES

Lima e Scanfone (2018) trazem que esforços vêm sendo aplicados pelo Exército Brasileiro (EB), por meio de sua Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM), visando à aplicação da GC, por meio de ferramentas que auxiliam nas decisões tomadas dentro do contexto de gestão de pessoas. Os autores destacam que esse modelo promove efetividade nas organizações, uma vez que permitem o alinhamento das competências individuais de seus integrantes, com àquelas requeridas pela instituição, evidenciando que esse modelo de gestão estratégica de pessoas é um dos pressupostos da atual política estratégica do EB.

Diante da relevância da temática, de acordo com as informações divulgadas pelo Exército Brasileiro (2018a), o EB promoveu em março de 2018 o 1º Módulo do Curso de GC. O curso ocorreu em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), sendo voltado para trinta e cinco militares integrantes de setores estratégicos para a gestão de pessoas no EB. Os integrantes que participaram do primeiro módulo pertenciam ao Departamento-Geral de Pessoal (DGP), Gabinete do Comandante do Exército, Órgão de Direção Geral (ODG) e Órgãos de Direção Setorial (ODS). O curso fazia parte do Plano de Capacitação 2018 do Programa Estratégico Força da Nossa Força.

Mais a frente, em setembro de 2018, o EB realizou mais um curso voltado para implementação da GC, o novo curso visava capacitar os participantes quanto ao **mapeamento de competências**. Ainda em setembro, o EB coordenou o **1º Seminário de GC**, tendo como participantes, dentre os palestrantes, militares da Marinha do Brasil (EB, 2018b).

Na Marinha do Brasil (MB), existe um Programa de Gestão Pessoal (PROGES) que visa, dentre outros aspectos, a combinação de instrumentos administrativos existentes na MB com técnicas da **Gestão de Pessoas por Competências e de Mapeamento de Processos**, para o **aprimoramento da gestão de pessoas** (MB, 2017).

A MB, já avançou bastante no seu processo de mudança de gestão tradicional para uma gestão mais estratégica de pessoas. A produção de um **Catálogo de Referencial de Competências (RC)** do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP) da Marinha do Brasil, permitiu que seus cursos fossem mais bem adequados para promoverem uma capacitação que desenvolvam as competências necessárias nos marinheiros para um mais efetivo alinhamento às competências organizacionais (BRASIL, 2017).

A Força Aérea Brasileira (FAB) também envidou esforços para a operacionalização da GC em sua estrutura. A FAB (2017) divulgou o reconhecimento recebido pelo Comando-Geral de Apoio (COMGAP) da FAB que por trabalhar com o uso do modelo de GC, revisando sua estrutura organizacional, envolvendo pessoas e atualizando currículos, foi premiado com um troféu intitulado “Iniciativa de Sucesso, com foco em *performance*”, de um renomado instituto internacional.

No âmbito das forças auxiliares, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) já iniciou o processo de mudança da sua forma de gerir pessoas. O CBMDF traz como um dos objetivos do seu Plano Estratégico (2017-2024) a capacitação e gestão por competências, abordando como estratégico a instituição da GC (CBMDF, 2016). Assim, a GC é aplicável não só em organizações civis, mas também em instituições militares, como as forças armadas e auxiliares, em especial, visualiza-se a viabilidade no CBMAL.

### 3.3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Cada organização decide adotar a GC conforme o modelo que mais adapta as suas características. Dificilmente haverá um modelo único, mas há aqueles que se aproximam mais da realidade de cada instituição e podem servir como base para construção de um modelo próprio. A partir de uma busca em publicações, encontrou-se um estudo realizado por Pinto *et al.* (2018) que apontou um modelo que traz elementos julgados relevantes para esta pesquisa.

O estudo realizado por Pinto *et al.* (2018) mostra um modelo desenvolvido por uma consultoria especializada para aplicação numa instituição pública que foi objeto da sua pesquisa. Este modelo tem como base propor a mudança de orientação do modelo tradicional de recursos humanos, visando uma atuação sistêmica que valorize o desenvolvimento de pessoal, assim, **o intuito do modelo é deixar de considerar as pessoas como meros recursos e enxergá-las como elementos impulsionadores da organização, entendendo que seus servidores podem ser criadores de inteligência organizacional.**

O modelo em questão apresenta um sistema de **GC com foco em resultados**, para isso, ele apresenta quatro subsistemas: **matriz de competências; banco de competências; avaliação de desempenho e de potencial; e plano de desenvolvimento profissional.**

Pinto *et al.* (2018) apresentaram uma ilustração que retrata como é construída a matriz de competências, conforme a figura 1:

Figura 1 – Matriz de competências



Fonte: Pinto *et al.* (2018).

Destarte, infere-se que para se alcançar a matriz de competências, alguns passos são essenciais, sendo o primeiro deles a identificação das competências organizacionais. Diante da definição das competências organizacionais, baseadas na estratégia da instituição, que se verificam as competências esperadas de cada integrante. Existem as competências comportamentais e técnicas gerais que praticamente são esperadas de todas as pessoas que compõe a organização, como também haverá as competências técnicas específicas, as quais estão intimamente relacionadas às atividades desenvolvidas por cada função.

Segundo Pinto *et al.* (2018), a partir desse modelo é possível construir um banco de dados que evidencie as competências e realizar a lotação de forma mais acertada, bem como promover planos de desenvolvimento individual.

Nesse contexto, entende-se, a partir da leitura do estudo de Pinto *et al.* (2018), que é indispensável o mapeamento das competências organizacionais, bem como a análise e descrição dos papéis profissionais, para que futuramente se possa ser realizado a avaliação de desempenho e o mapeamento das necessidades de desenvolvimento de competências dos servidores.

#### 4 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de natureza aplicada, exploratório, descritivo e com abordagem qualitativa, tendo como linha de pesquisa a área de gestão de pessoas. A pesquisa se enquadra como de natureza aplicada, uma vez que apresenta como finalidade fomentar conhecimentos que possam ser colocados em prática na corporação ao final do estudo. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada é aquela que visa aplicação prática, tendo por objetivo gerar conhecimentos que tragam soluções a problemas específicos, relacionadas a verdades e interesses locais.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva, porque se propõe, alinhando-se ao pensamento de Prodanov e Freitas (2013), a observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem a interferência ou manipulação do pesquisador. Mas, ainda, dada às características da pesquisa proposta, entende-se como adequado classificá-la ao mesmo tempo como exploratória, tendo em vista que terá como ponto de partida uma revisão preliminar da literatura que balizou a coleta de dados.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi predominantemente qualitativa, entendendo a subjetividade do assunto abordado que não pode ser resumido numa análise estatística, cabendo um aprofundamento maior no contexto ao qual está inserido. De acordo

com Prodanov e Freitas (2013), quando trata em sua obra sobre a pesquisa qualitativa, existe uma relação que não se pode separar entre o mundo objetivo e a subjetividade, a qual não se pode traduzir em números, sendo o processo e seu significado os focos principais de abordagem.

O desenvolvimento do trabalho, no que diz respeito aos procedimentos técnicos, usou, a princípio, uma pesquisa bibliográfica a partir de bases de dados disponíveis na Biblioteca Virtual do Exército, no Google Acadêmico e em outros repositórios de trabalhos científicos, com artigos publicados prioritariamente entre os anos de 2012 e 2019, realizando uma análise teórica acerca do tema proposto, fazendo uso de textos de estudiosos que se aprofundaram e discutiram sobre o assunto no campo científico. O estudo também se debruçou em algumas publicações e legislação anteriores a 2012, por apresentarem informações necessárias para a construção do estudo e que não poderia ser alcançado em fontes mais novas.

Também se fez uso de uma pesquisa documental, a partir de documentos de órgãos governamentais, projetos pedagógicos de cursos e outros documentos que, embora não tenham cunho científico, foram essenciais para o estudo proposto.

Para a pesquisa qualitativa foi utilizada uma entrevista não estruturada. A entrevista foi aplicada a militares que ocupam funções estratégicas para gestão de pessoas e de capacitação de pessoas. No que tange aos critérios de inclusão e exclusão, os sujeitos da pesquisa, diante do conteúdo que foi objetivado alcançar na entrevista, seriam três militares que apresentavam real experiência em movimentação e capacitação de pessoas.

Levando em consideração a estrutura da corporação, a entrevista ocorreu com três militares: um da Superintendência de Valorização de Pessoas (SVP), responsável por assessorar o Superintendente da SVP nos assuntos relacionados à movimentação dos militares até o posto de capitão; um da assessoria do Comando Geral, uma vez que as movimentações de oficiais superiores partem do Gabinete do Comando; e um da Superintendência de Ensino e Pesquisa, considerando que as capacitações acontecem conforme suas diretrizes. Dentro desse viés, ainda utilizou-se como critério os militares terem ocupado as funções citadas por pelo menos dois anos, entendendo ser um tempo suficiente para que os entrevistados tivessem o conhecimento necessário para responderem as entrevistas, excluindo do escopo das entrevistas os militares que possuíam menos de dois anos na função.

Tendo em vista que os entrevistados são, em virtude das características dos seus cargos, militares que dispõe de pouco tempo livre para as entrevistas, optou-se pela modalidade de entrevista por telefone, desta forma promovendo mais comodidade ao entrevistado e facilitando o registro da entrevista por meio da gravação da chamada. As

identidades dos militares entrevistados foram preservadas, utilizando os nomes E-1, E-2 e E-3, sendo as falas transcritas na íntegra, sem sofrer modificações pelo pesquisador.

Por fim, após a realização das entrevistas, foi realizada a análise do conteúdo a partir das transcrições das falas emitidas pelos entrevistados quanto ao assunto abordado, havendo a categorização dos **principais pontos em relação à gestão e capacitação de pessoas**, discutindo os resultados encontrados e correlacionando a outros estudos.

## 5 RESULTADOS/DISCUSSÃO

### 5.1 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA CORPORACÃO

Visando o diagnóstico da gestão de pessoas no CBMAL, o estudo se propôs a entrevistar militares que **apresentam grande experiência na área de gestão de pessoas e capacitação de pessoas**. A partir da leitura das transcrições das entrevistas, pretendeu-se categorizar os trechos que mais expressam a realidade institucional. Os resultados estão dispostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Gestão de pessoas no CBMAL

(continua)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Gestão de pessoas	Gestão por competências de forma geral	Oficialmente não existe uma gestão por competências no CBMAL; Algumas vezes acontecem tentativas de gerir por competências.	<i>Verifica-se hoje que a gestão de pessoas está muito mais atrelada a uma questão de <b>ascensão funcional do que relacionada à questão de competência</b> (E-1). [...] eu acredito que hoje a gestão por competências está um pouco distante da realidade do Corpo de Bombeiros (E-1). A SVP tenta, dentro do possível, colocar os militares onde eles mais se adéquem, porém é claro que nem sempre isso é possível, [...](E-2). [...] nós fizemos um questionário através do Google, onde todos os alunos respondiam esse questionário[...] Ele avaliava o nível de aptidão dele em cada área operacional[...] escalonava da melhor para pior área, qual ele se adaptava melhor, ele fazia essa auto-avaliação e também fazia a avaliação de seus companheiros. [...] repassamos para o pessoal do corpo de alunos, como para alguns instrutores para que eles analisassem e vissem se estava realmente compatível com a realidade. [...] repassamos para a SVP (E-3).</i>
	Mapeamento de competências	Formalmente não há mapeamento de competências; Normas precárias.	<i>[...] pois existem alguns fatores que dificultam tanto na identificação do perfil mais adequado[...] (E-2). Esse mapeamento formal, eu acredito que não. [...] não tem realmente nada que pudesse dizer: não esse militar que está aqui, ele está de acordo com os cursos que foram ofertados ou de acordo com sua capacitação técnica[...] (E-1). Para você ter uma ideia, nosso último regimento interno é de 2001, ele veio a partir da LOB de 2000.(E-2).</i>

Quadro 1 – Gestão de pessoas no CBMAL

(conclusão)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Gestão de pessoas	Movimentação de pessoas	Antiguidade; Classificação; O aspecto da qualificação fica em segundo plano; Movimentações constantes; Descontinuidade de projetos.	<p>[...] como também quesitos como antiguidade e classificação que fazem com que nem sempre possamos colocar o militar mais adequado na função (E-2).  <i>Verifica-se em primeiro lugar uma relação de um militar seja mais antigo para assumir qualquer função, independente dos pré-requisitos que o cargo requeira e a partir daí você lota um militar naquela função estratégica e segue esse mesmo mecanismo para todas as demais funções que estão subordinadas a esse superintendente (E-1).</i>  <i>Por que a gente acaba desprendendo muito energia para movimentar as pessoas em decorrência de não saber o que é que aquela pessoa naquele setor realmente ela projetou pra um ano, dois anos, três anos ou até mesmo para os quatro anos, então, todo o comandante normalmente ele opta por uma estratégia de tentar como é sempre falado “dar aquela agitada nas cadeiras” (E-1).</i>  <i>Muita coisa sofre descontinuidade e nascem novos projetos que a gente não sabe também se serão concluídos, poucos são concluídos (E-1).</i></p>
	Cursos voltados para desenvolver competências	Currículos voltados para desenvolver competências.	<p>[...] formatado no ensino através da metodologia do ensino por competência, da educação por competências [...] vem de algum tempo fazendo isso e ainda mesmo seguindo as orientações da matriz curricular nacional. (E-3).  <i>Na confecção do currículo, utilizamos os pressupostos abordados na matriz e uma das coisas que ele aborda é o ensino por competências na área do domínio cognitivo, afetivo e psicomotor, trabalhando conhecimentos, habilidades e atitudes (E-3).</i></p>
Capacitação de pessoas	Capacitação voltada para atividade que exerce	<p>Não existe priorização de capacitação do militar que atua na área;  <i>Pouco interesse do militar em se capacitar na área administrativa.</i></p>	<p>[...] tínhamos também militares que apenas passavam pela capacitação e não exerciam, não iam para a área que aquela capacitação foi feita (E-3).  <i>A especialização fica bastante distante dos oficiais superiores, por quê? Porque eles já estão num nível considerado estratégico, então poucos buscam cursos de especialização [...] você tem cursos de especialização também voltados para aquela área de gestão estratégica [...] você não vê dos membros que estão na gestão estratégica essa disposição [...] (E-1).</i></p>

Fonte: Autor (2019).

Com base nas entrevistas realizadas, identificou-se que o CBMAL ainda não tem a GC institucionalizada em sua estrutura, apresentando ainda um modelo de gestão de pessoas mais próximo da formatação tradicional. Porém, a partir de algumas falas dos entrevistados foi possível inferir que, em alguns momentos, a corporação tenta **empiricamente** realizar medidas voltadas a uma gestão por competências, muito embora isso não seja uma regra.

Percebe-se que muitos aspectos peculiares da instituição acabam por dificultar medidas de uma gestão mais estratégica de pessoas. Questões relacionadas à antiguidade e à



classificação apareceram nas falas dos entrevistados como principais pontos que influenciam na lotação e movimentação dos militares, **evidenciando que critérios como competência técnica ficaria em segundo plano.**

Outro aspecto mencionado foi em relação às normas jurídicas que regem a corporação, o qual foi apontado por um dos entrevistados que o regimento interno que elenca as atribuições da corporação está ultrapassado, não mais retratando a realidade atual, uma vez que ele foi baseado numa lei de organização básica do ano de 2000 e que já não está mais em vigor. Assim, **difícultando o reconhecimento das competências necessárias para cada função.**

Um ponto positivo encontrado é relacionado aos projetos de cursos desenvolvidos pela SEP, que desde 2014 visa o desenvolvimento de competências. Podemos ver claramente a intenção dessa capacitação voltada para desenvolver competências no projeto do Curso de Habilitação de Oficiais Administrativos e Especialistas (CHOAE) publicado no boletim geral ostensivo nº 130, de 17 de julho de 2014:

[...]o CHOAE pretende desenvolver as competências inerentes ao exercício das funções e encargos que compõem os respectivos quadros, trabalhando de forma interdisciplinar e contextualizada os diversos eixos de conhecimento que corroboram para a construção do perfil profissiográfico do Oficial Administrativo e Especialista do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL, 2014).

Desta forma, entende-se que as capacitações estão fundamentas num modelo propício a Gestão por competências. Porém, ainda não há por parte da corporação a vinculação dos cursos aos militares que desenvolvem as atividades específicas relacionadas aos cursos, como **também existe certa lacuna quanto às capacitações de especialização voltadas para as atividades meio.**

Um estudo desenvolvido por Lira (2019), que objetivou propor a institucionalização da Gestão do Conhecimento no CBMAL, **trouxe um diagnóstico do grau de maturidade da gestão do conhecimento na corporação.** Um dos critérios de avaliação utilizado em sua dissertação foi o critério “pessoas”, observando aspectos como: programas de educação, capacitação e de desenvolvimento de carreiras; disseminação de informações para novos funcionários/servidores da organização; formalidade de processos de *mentoring*, *coaching* e tutoria; banco de competências; reconhecimento e recompensas da colaboração e do compartilhamento do conhecimento; formação de pequenas equipes/grupos e da estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas.

Nesta linha, Lira (2019) evidenciou em seu estudo, dentre outras coisas, uma grande lacuna no critério “pessoas” e recomendou que o CBMAL implantasse a Gestão por Competências, enfatizando que a aplicação dessa abordagem repercutiria em questões



primordiais no contexto de gestão de pessoas. Para o autor, a adoção desse método de gestão ajudaria na tomada de decisão quanto aos critérios para transferência, lotação e assunção de funções operacionais e administrativas, bem como subsidiaria no desenvolvimento de pessoal.

## 5.2 PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO CBMAL

Diante do diagnóstico realizado por meio do conteúdo das entrevistas, identifica-se que a corporação apresenta pontos fortes que favorecerão a implantação da GC em sua política estratégica, como também se constatou algumas oportunidades de melhoria que o CBMAL pode executar para conseguir realizar uma gestão estratégica de pessoas. O Quadro 2 traz os pontos fortes e as oportunidades de melhoria encontrados a partir da análise do conteúdo das entrevistas:

Quadro 2 - Pontos fortes e oportunidades de melhoria para a gestão de pessoas no CBMAL

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A instituição entende que a forma atual como é feita a gestão de pessoas na corporação, necessita de mudanças, sendo a gestão por competências uma possibilidade que melhor se alinhe aos objetivos estratégicos;</li> <li>- Existem tentativas de aperfeiçoar a gestão de pessoas por parte do comando e da SVP;</li> <li>- Os cursos promovidos pela SEP são voltados para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes;</li> <li>- Os projetos pedagógicos dos cursos promovidos pela instituição são voltados para um ensino que desenvolva competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O mapeamento das competências organizacionais e individuais;</li> <li>- A identificação das necessidades de desenvolvimento de competências dos servidores;</li> <li>- A priorização da capacitação do militar voltada para sua área de atuação;</li> <li>- A promoção de cursos voltados para as atividades meio da corporação;</li> <li>- A lotação dos militares conforme suas competências;</li> <li>- A aplicação de uma política de capacitação que motive os gestores a buscarem desenvolver as competências necessárias para o seu setor e para os seus subordinados, voltada a melhoria dos resultados;</li> <li>- A criação de um método de avaliação de desempenho e potencial que auxilie na verificação dos militares que não estão lotados no local mais adequado as suas competências e aqueles que apresentam potenciais não utilizados pela instituição, podendo remanejá-los para alcançar melhores resultados.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

Na dissertação de Lira (2019), foram elencados também pontos fortes e oportunidades de melhoria quanto à gestão de pessoas no CBMAL. Para chegar a esse entendimento, o autor fez uso de oficinas, onde os grupos registravam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria a partir de uma discussão interna entre os integrantes de cada grupo. Com base nas informações coletadas, o autor realizou a análise de conteúdo categorizando em três níveis até chegar ao resultado final. O produto da análise de conteúdo está disposto no Quadro 3.

Quadro 3 - Pontos fortes e oportunidades de melhoria no CBMAL quanto ao critério pessoas

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de pessoal qualificado em meio aos diversos setores da instituição.</li> <li>- Disponibilidade de pessoal para a produção e compartilhamento de conhecimento.</li> <li>- Protagonismo das Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa (CTEPs) como referências em Gestão do Conhecimento na corporação.</li> <li>- Capacitação continuada dos integrantes das CTEPs.</li> <li>- Trabalho colaborativo em alguns setores.</li> <li>- Divisão de atribuições por afinidade e competência em alguns setores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação da Gestão por Competências.</li> <li>- Otimização do emprego do pessoal disponível na organização.</li> <li>- Capacitação específica, em alto nível, para o exercício das funções.</li> <li>- Implantação de Comunidades de Prática em novas áreas de conhecimento, inclusive administrativas.</li> <li>- Criação de processos formais de <i>mentoring</i>, <i>coaching</i> e tutoria.</li> <li>- Implantação do banco de competências.</li> <li>- <b>Captação e compartilhamento dos conhecimentos obtidos em capacitações externas.</b></li> <li>- Aprimoramento da comunicação interna entre pessoas e setores da organização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lira (2019).

O estudo de Lira (2019), muito embora seja voltado a **gestão do conhecimento**, apresenta íntima relação com a temática desse estudo, **entendendo que a gestão por competências apresenta fortes laços as ferramentas de gestão do conhecimento**. Pires e Amorim (2012) reforçam esse entendimento dizendo que apesar de terem focos diferentes, elas apresentam recursos e processos semelhantes, **apontando também que a competência está fortemente relacionada à definição do conhecimento**.

A partir do diagnóstico da corporação, dos pontos fortes e oportunidades de melhoria identificados no trabalho, o próximo tópico abordará as possibilidades de intervenção na instituição que viabilize a gestão por competências como modelo adotado pelo CBMAL para gerir pessoas.

### 5.3 POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÃO

Diante de todos os aspectos tratados no estudo, o trabalho propõe alguns caminhos que poderão ser percorridos pelo CBMAL para institucionalizar a GC, elencando como prioridades:

- a) a criação da **matriz de competências** que servirá, dentre outras coisas, para direcionar a capacitação e o desenvolvimento dos militares;
- b) o estabelecimento do **banco de competências** para facilitar o recrutamento interno e lotação dos militares;
- c) a utilização de **técnicas de avaliação de desempenho** e de **potencial** visando obter o *feedback* do desempenho dos militares e dos setores, como também identificando

talentos, ajudando a SVP e ao comando a movimentarem seus militares de forma mais estratégica e direcionarem melhor sua **política de capacitação**; e

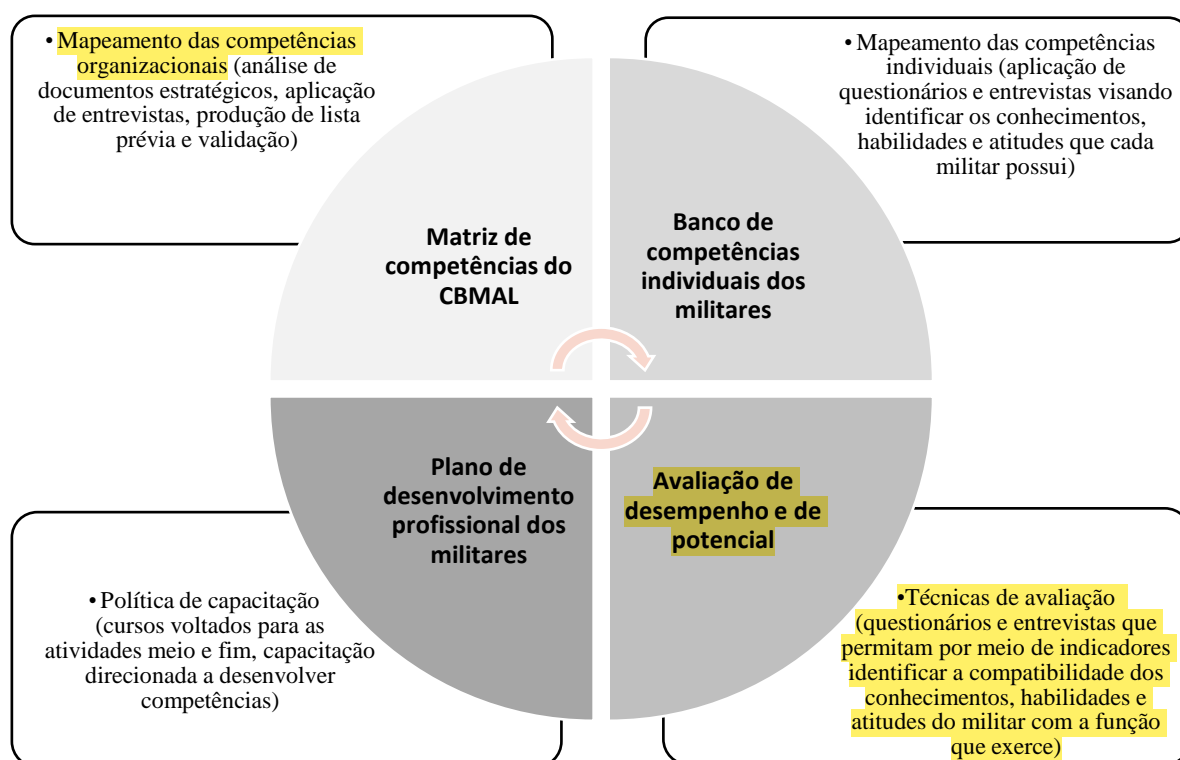
- d) a formação de um **plano de desenvolvimento profissional** que objetive diminuir as lacunas existentes entre as **competências organizacionais** e as **competências individuais** existentes na corporação.

Para a criação da matriz de competência, entende-se como primordial que o CBMAL realize o **mapeamento das competências organizacionais**. Para isso, tomando como base o estudo de Pinto *et al.*(2018), a corporação pode realizar quatro etapas:

- análise da documentação estratégica** - estudando os documentos que abordam a estratégia da corporação (missão, visão, valores, políticas, objetivos estratégicos e atribuições);
- entrevista com pessoas que ocupam **posições estratégicas da corporação** - capturando e verificando as **percepções desses militares**;
- elaboração de uma **lista prévia de competências** - a partir da **análise da documentação e das entrevistas realizadas**; e
- validação** - apresentando a lista ao alto comando da instituição para ser validada.

Diante disso, uma possibilidade de modelo de GC está apresentada na Ilustração 1:

Ilustração 1 – Possibilidade de modelo GC para o CBMAL



## 6 CONCLUSÃO

A partir da fundamentação teórica foi possível verificar que a gestão por competências se aplica em organizações militares, uma vez que tanto as forças armadas como uma força auxiliar, semelhante ao CBMAL, já estão imprimindo esforços para a aplicação de uma gestão de pessoas por competências.

O estudo apresentou um modelo de GC que poderia servir de base para uma futura implantação desse sistema de gestão estratégica de pessoas na corporação. Evidenciou-se que a GC apresenta grandes benefícios para as organizações, uma vez que permite o alinhamento das competências individuais com os objetivos estratégicos das instituições. Desta forma se entende necessário que o CBMAL imprima esforços para implementar a GC.

A partir do diagnóstico da gestão de pessoas no CBMAL, elencaram-se os pontos fortes da instituição e as oportunidades de melhoria visando à futura implantação da GC. Observou-se que a corporação, por não ter um mapeamento das competências, sente dificuldades nas movimentações dos militares, pois faltam ferramentas que permitam os gestores associarem os militares mais adequados a ocuparem cada função. Por outro lado as capacitações estão sendo voltadas a desenvolver competências, faltando apenas uma política de capacitação que priorize cursos específicos para a função que cada militar exerce.

Diante desse contexto, o estudo apontou procedimentos que possibilitarão a aplicação da GC na corporação, estabelecendo como norte a criação da matriz de competências, o estabelecimento do banco de competências, a utilização de técnicas de avaliação de desempenho e de potencial e a formatação de um plano de desenvolvimento profissional. Assim, acredita-se que existe viabilidade na institucionalização da GC no CBMAL.

Entende-se que o tema, devido a sua complexidade e importância, não conseguiria ser exaurido neste artigo, por isso optou-se nesse estudo pela realização de um recorte que demonstre possibilidades para que o CBMAL possa iniciar um processo de mudança estratégica na sua forma de gerir pessoas, buscando alinhar aos objetivos estratégicos da instituição. Assim, visando um maior aprofundamento do assunto trazido, recomenda-se que novos estudos sejam realizados pela instituição, objetivando uma maior compreensão nos demais aspectos que envolvem a Gestão por Competências.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, Fernando Clemente Cunha *et al.* Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, Santa Catarina, v. 9, n. 1, p. 74-86, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/778>. Acesso em: 13 set. 2019.
- BATISTA, Priscila de Jesus; PAGOTTY, Tatyane Santos; SILVA, Flávia Maria da. A importância da cultura organizacional na implantação da gestão por competência. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, Londrina, v. 33, n. esp., p. 15-28, abr. 2017. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatest/article/view/1039>. Acesso em: 10 set. 2019.
- BERNAL; Diana Marcela Ramirez; MOLINA, Leticia Gorri. Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências: estudo de caso no arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, Londrina, v. 6, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v6i2.57875>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/57875>. Acesso em: 09 set. 2019.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 20 set. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 10 set. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 10 set. 2019.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Catálogo de Referencial de Competências (RC) do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP)**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ensino/sites/www.marinha.mil.br/ensino/files/11/DEnsM-1003-Rev1-1.pdf>. Acesso em: 26 out. 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: Ministério do Planejamento, 2013. 63 p. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gestao-da-capacitacao-por-competencias>. Acesso em: 16 set. 2019.

CARVALHO, Antônio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. 109 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>. Acesso em: 15 set. 2019.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS (CBMAL). Projeto do Curso de Habilitação de Oficiais Administrativos e Especialistas (CHOAE). **Boletim geral ostensivo nº 130, de 17 de julho de 2014**. Maceió: CBMAL, 2014. Disponível em: <http://intranet.cbm.al.gov.br/boletins/abrir/2014/7/BGO-130-17072014.pdf>. Acesso em: 28 out. 2010.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (CBMDF). **Plano Estratégico 2017 – 2024**. Brasília: CBMDF, 2016. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/2016-06-24-19-34-08/planejamento-estrategico-cbmdf?view=document&id=11718>. Acesso em: 30 out. 2019

CERIBELI, Harrison Bachion *et al.* Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria de bebidas do Brasil. **Nucleus**, Ituverava, v.16, n.1, abr. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.3738/1982.2278.2038>. Disponível em: <http://nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/2038>. Acesso em: 20 set. 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO (EB). Departamento-Geral de Pessoal (DGP). Curso de Gestão por Competências. **Notícias**, Brasília, 07 mar. 2018a. Disponível em: <http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias/202-curso-de-gestao-por-competencias>. Acesso em: 20 out. 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO (EB). Departamento-Geral de Pessoal (DGP). Curso de Capacitação de Mapeamento de Competências no DGP. **Notícias**, Brasília, 01 out. 2018b. Disponível em: <http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias/305-curso-de-capacitacao-de-mapeamento-de-competencias-no-dgp>. Acesso em: 20 out. 2019.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA (FAB). Comandante da FAB é premiado por boas práticas em gestão. **Notícias**, Brasília, 28 ago. 2018. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/noticias/mostra/32678/>. Acesso em: 20 out. 2019.

LIMA, Lázaro Ferreira de; SCANFONE, Leila. **As ferramentas de auxílio à gestão de pessoas por competências implementadas pela Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações do Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Curso Gestão, Assessoramento e Estado-Maior, Escola de Formação Complementar do Exército, Brasília, 2018. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/3163>. Acesso em: 20 out. 2019.

LIRA, Luiz Augusto de Medeiros. **Gestão do Conhecimento no Setor Público**: uma proposta para o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. 2019. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019.

MARINHA DO BRASIL (MB). Força de Submarinos recebe Coordenador do GEPROPEs. **Notícias**, Brasília, 27 jan. 2017. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/noticias/forca-de-submarinos-recebe-coordenador-do-gepropes>. Acesso em: 20 out. 2019.

MONTEZANO, Lana *et al.* Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2563>. Acesso em: 14 set. 2019.

MOREIRA, Geraldo Eustáquio; MILANEZ, Rita Luciene da Silva. Gestão por competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: desafios na implementação. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v.17, n.2, p. 365-381, abr./jun. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/1809-3876.2019v17i2p365-381>. Disponível em: <http://200.144.145.24/curriculum/article/view/33740>. Acesso em: 16 set. 2019.

PINTO, Gabriel Albuquerque *et al.* Gestão por competências no judiciário: a experiência do tribunal de justiça do estado do rio de janeiro. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências /Conselho Nacional de Justiça. – Vol. 2** (jan./ jun. 2018) Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao-2/publicacoes-ceajud/revista-ceajud-html/>. Acesso em: 29 set. 2019.

PIRES, Daniele Cristina Gonçalves Brene; AMORIM, Wilson. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 02, n.0, p. 72-100, jan./fev./mar./abr. 2012. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v2i1.9339>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/9339>. Acesso em: 28 out. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*.